



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium
2005–2008

Hana Lindovská

**Komunikace jako nástroj
efektivního fungování organizace**

Communication as an effective tool for running company

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí práce: PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a
uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

27. prosince 2008

0	Úvod	6
1	Teorie komunikace	8
1.1	Základní modely komunikace	8
1.2	Komunikační proces	9
1.3	Funkce komunikace	14
1.4	Motivace ke komunikaci	15
1.5	Efektivní komunikace	16
2	Interní komunikace v organizaci	18
2.1	Účel interní komunikace	19
2.2	Komunikační nástroje a kanály v organizaci	21
2.3	Komunikační toky v organizaci	28
2.4	Cíle interní komunikace	30
2.5	Problémy v interní komunikaci	32
3	Zaměstnanecký průzkum v organizaci	36
3.1	Výsledky průzkumu v oblasti interní komunikace	37
3.2	Shrnutí výsledků výzkumu v oblasti interní komunikace	47
4	Závěr	49
5	Soupis bibliografických citací	50
6	Bibliografie	52

Práce se v teoretické části věnuje vysvětlení pojmu komunikace, přibližuje její funkce, popisuje komunikační proces a druhy komunikace, zabývá se také překážkami, které mohou při komunikaci vzniknout. Vyjmenovává nejrůznější komunikační nástroje a prostředky, které interní komunikaci v organizaci napomáhají plnit svou funkci. Poukazuje na to, že účinná komunikace je nezbytným předpokladem úspěšného fungování organizace, spoluvytváří loajalitu zaměstnanců k zaměstnavateli a zvyšuje jejich motivaci.

Součástí práce je také praktická část zaměřující se na úroveň komunikace v organizaci, kterou je Atel Energy AG, organizační složka. Zahrnuje konkrétní poznatky z výše jmenované organizace, které byly zjištěny v zaměstnaneckém průzkumu a doplněny postřehy z přímého pozorování v organizaci. Část informací z průzkumu, která se bezprostředně dotýká interní komunikace, je v práci prezentována a shrnuta v celkovém vyhodnocení.



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

The theoretical part of the thesis concerns the explanation of the term communication, introduces its functions, describes the communication process and various kinds of communication, and also deals with obstacles that may arise in communication. It lists various communication tools and instruments that help the internal communication within a company to fulfill its task. It points out that efficient communication is the essential prerequisite for the successful functioning of a company and helps to win employees' loyalty towards the employer and strengthen their motivation.

The part of the thesis focuses on the communication level in the company - Atel Energy AG, organizational component. It includes actual evidence from the above mentioned company obtained in the employee survey and completed by remarks from direct observation in the company. Part of the survey information that directly concerns the internal communication is presented in the thesis and summarized in the overall assessment.

Komunikace zaujímá v lidském životě velmi důležitou roli. Umožňuje nám uspokojit celou řadu potřeb. Komunikovat musíme denně, ať je to s rodinou, přáteli a známými, spolužáky a pedagogy, s kolegy, obchodními partnery a nadřízenými v práci. Každý jedinec tedy komunikací stráví podstatnou část svého života. Dalo by se říci, že bez komunikace neexistuje život, protože i rostliny a živočichové v jisté míře komunikují se sebou navzájem a svým okolím. Přestože komunikujeme neustále, téměř bez přestávky, nevěnujeme tomu příliš mnoho pozornosti.

Právě komunikace ovlivnila a hlavně umožnila vývoj lidské civilizace. Bouřlivý vývoj moderních komunikačních prostředků v minulém století posunul lidstvo do věku, kterému dnes říkáme globalizace. Dnes už není problém vyměňovat si velké množství informací nejrůznějšími kanály během několika sekund z jednoho kontinentu na druhý. Tak, jak se vyvíjí rychlost komunikace, zrychluje se i vývoj lidstva. Týmy z celého světa spolu mohou spolupracovat, aniž by se vůbec někdy fyzicky setkaly.

Komunikace je také zdrojem mnoha potíží a příčinou celé řady konfliktů. Umět správně komunikovat je proto velmi důležité a pro soukromý i pracovní život naprosto nezbytné. Nepochopení a nepochopení, odlišná interpretace a vidění událostí, rozdílné řešení problémů osobních i pracovních je jen zlomek z toho, s čím se dennodenně setkáváme a co mnohdy limituje naše snažení i výsledky.

Na každou společnost pohlížíme jako na živý organismus. V těle je komunikační systém již vytvořen a většinou funguje bez problémů. V případě, kdy se blíží nějaká konfliktní situace, objeví se výstražné signály, jejichž intenzita se stupňuje. Mozek signály přijímá, vyhodnocuje a hledá cestu k řešení.

podobně jako v živých organizmech existuje rovněž komunikační systém, který je vytvářen chováním a jednáním lidí, ať už záměrným, nebo náhodným.

Práce se v první kapitole věnuje teorii komunikace. Více pozornosti obecnějšímu pojetí komunikace je věnováno také proto, že mezilidská komunikace v pracovním procesu vychází z osobnostní vybavenosti každého jednotlivce, které je dáno nejen jeho vrozenými vlastnostmi, ale také sociálním vývojem.

Druhá kapitola se ve své podstatě věnuje nejrozličnějším komunikačním nástrojům a prostředkům, které v praxi napomáhají zlepšovat interní komunikaci v organizaci. Dočteme se v ní také jakými způsoby probíhá v organizaci tok informací.

Třetí kapitola ukazuje na příkladu z reálného života firmy, jakým způsobem organizace zjišťuje úroveň a aktuální stav interní komunikace.

Cílem práce je objasnit a popsat, co vše působí na komunikaci, upozornit jak a čím může být ovlivňována. Ukázat, že pro všechny formy komunikace je společné získávání a výměna znalostí, vytváření vztahů s druhými, posilování či měnění postojů. Cílem je rovněž popsat, jaké komunikační nástroje v dnešní době slouží pro efektivní komunikaci uvnitř firmy i jak mohou ovlivnit její úspěšné fungování. V neposlední řadě je cílem práce ukázat na zaměstnaneckém průzkumu v konkrétní organizaci, jak její vedení přistupuje ke zjištění stavu interní komunikace v různých oblastech.

Ráda bych poděkovala vedoucí své bakalářské práce, paní PhDr. Renatě Kocianové, PhD., za trpělivé vedení, podnětné rady, připomínky a doporučení.

Slovo komunikace pochází z latinského communicatio a znamená vespolečné účastnění, sdělení, sdílení, udělení. Na komunikaci se dá nahlížet z mnoha aspektů, například psychologického, sociologického či technického. Pro účely této práce bude nejvhodnější definice sociální komunikace, kterou se rozumí komunikace mezi jedinci, jedincem a skupinou či institucí nebo mezi skupinami či institucemi navzájem. Sociální komunikace v sobě zahrnuje ovlivňování a uplatňování moci, také ale službu či solidární pomoc.

Při komunikaci se přenášejí informace i pocity. Může probíhat v bezprostředním kontaktu i zprostředkovaně, verbálně i neverbálně. Komunikovat můžeme i nevědomě. Člověk je v průběhu svého života prakticky neustále ve styku s jinými lidmi. Jeho chování vůči nim je ovlivněno dosavadní zkušeností, dále pak faktory, které se podílely na formování jeho osobnosti, ale i bezprostředními vlivy, tj. momentální situací v okolí jedince. Značná část života člověka je tedy kromě činnosti naplněna sociálním stykem. V jeho rámci na sebe jedinci (či skupiny) vzájemně působí, reagují na podněty druhého a ovlivňují se. Součástí této sociální interakce je sociální percepce - vzájemné vnímání lidí a jejím nástrojem či prostředkem je sociální komunikace – tedy proces, kdy si lidé sdělují nejrůznější informace a prožitky. Základní pravidla a mantinely sociálnímu styku dává prostřednictvím socializace jedince kultura a dále jej ovlivňují individuální odlišnosti a různé sociální pozice.

1.1 Základní modely komunikace

Jak uvádí DeVito (2001, s. 18), prvním modelem komunikace byl lineární model. V tomto modelu byla komunikace vnímána jako jednosměrný tok informací od mluvčího k posluchači, tedy mluvčí mluví a posluchač naslouchá. Mluvení a naslouchání zde byly děje probíhající v různých časech a tedy když někdo mluví, neposlouchá a kdo naslouchá naopak nemluví. Tento model však

přizpůsobování se při konverzaci dvou lidí nebo diskusi v malé skupině. Je ale užitečný pro masovou komunikaci, jako je televize, noviny, časopisy, billboardy apod., která lidem umožňuje přijímat sdělení, ale už jim neumožňuje na něj reagovat.

Lineární pojetí bylo nahrazeno interakčním modelem, ve kterém si mluvčí a posluchač souběžně střídají své pozice (například nadřízený mluví a podřízený naslouchá a potom podřízený mluví, zatímco nadřízený naslouchá). Naslouchání a mluvení jsou ale stále oddělené děje, které tentýž člověk nedělá současně.

Dle DeVita (2001, s. 19) se v současné době komunikace považuje za transakční proces, ve kterém je každý účastník zároveň mluvčím i posluchačem. Ve stejném okamžiku, kdy člověk vysílá sdělení, zároveň naslouchá vlastní komunikaci a vnímá reakci druhé osoby. Tento proces probíhá prakticky při jakékoliv komunikaci tváří v tvář, tedy při osobním setkání dvou lidí, při komunikaci v malé skupině, ale i při veřejném projevu. Transakční model také považuje účastníky i prvky komunikace za vzájemně závislé. Každý existuje v nějakém vztahu k druhým a tento vztah ovlivňuje i samotné sdělení. Když spolu například studenti o něčem mluví a do místnosti vstoupí vyučující, pravděpodobně se změní téma hovoru nebo alespoň způsob vyjadřování.

1.2 Komunikační proces

Komunikační proces je souborem informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají v určitém prostředí (Janda, 2004, s. 12).

Při komunikaci nejde jen o prosté naslouchání a mluvení, jak bylo znázorněno v základních modelech. Lidé jednají a reagují v kontextu právě nastalé situace, ale také na základě svých zkušeností, postojů a kulturních návyků. Přestože dva lidé naslouchají stejnému sdělení, které je vyjádřeno stejnými slovy i gesty, často si ho vykládají velmi odlišným způsobem, a to z prostého důvodu - každý člověk je jiný. Musíme tedy do základních modelů

zkušenosti mluvčího a příjemce, ale i proces kódování a dekodování sdělení, možnost zkreslení komunikace šumy, souvislosti ve kterých ke komunikaci dochází a v neposlední řadě i účinek komunikace a možnost zpětné vazby. Tímto vzniká celistvý komunikační proces.

Mezi prvky ovlivňující a působící na komunikační proces bychom mohli zařadit:

- komunikační prostředí
- účastníky komunikace
- zpracování informací, tj. kódování a dekodování
- způsoby sdělení
- komunikační šum
- komunikační kanály.

Vnější komunikační prostředí, které na komunikaci působí, do značné míry ovlivňuje obsah všech sdělení. Např. stejná slova či jednání mohou mít v různých situacích různé významy. Například úsměv ve tváři může značit jak sympatie k dané osobě, ale stejně tak dobře i ironický posměch. Otázka „Mohu Vám pomoci?“ může znamenat opravdový zájem o nápomoc druhé osobě, nebo pouze zdvořilostní otázku, na kterou se předem čeká odpověď ne. Pokud tuto otázku položí nadřízený podřízenému, může jít i o vyjádření nespokojenosti s vývojem řešení zadaného úkolu. Význam konkrétního sdělení či signálu závisí na chování, které jej v daném časovém okamžiku doprovází a při zkoumání signálů bez znalosti souvislostí nelze jednoznačně stanovit jejich smysl. Komunikační kontext, který spolupůsobí při sdělení má čtyři hlediska (DeVito, 2001, s. 25):

- Fyzický kontext znamená hmotné nebo konkrétní prostředí, místnost, park, obecnstvo atd.
- Kulturní kontext představuje životní styl, přesvědčení, uznávanou stupnici hodnot, způsob chování a komunikace. Jde o pravidla určující, co je dobré a co špatné v rámci určité skupiny lidí.

gický kontext souvisí s postavením jednotlivých účastníků komunikace a se vztahy mezi nimi, které s tímto postavením souvisejí, s formálností situace, s emocionálním rozměrem komunikace.

- Časový kontext znamená pozici určitého sdělení nebo signálu v posloupnosti událostí.

Tyto kontexty se vzájemně ovlivňují, přičemž každý může působit na kterýkoliv z ostatních nebo na všechny.

"Komunikace jako vzájemné sdělování je komplementární jev, v němž se střídá role komunikátora (toho, který něco sděluje druhému) s rolí komunikanta (toho, kdo je předmětem sdělování)" (Nakonečný, 2005, s. 75). Komunikační proces vyžaduje přítomnost odesílatele sdělení (sdělujícího), který má potřebu něco sdělovat či sdílet, ale i příjemce sdělení, který je zvolen jako partner pro komunikaci. Jak již bylo napsáno, každý účastník komunikace je zároveň mluvčím i posluchačem. Sdělení přijímáme, když posloucháme, čteme, díváme se, dotýkáme se apod. A sdělení vysíláme, když mluvíme, gestikulujeme apod. Informace přijímáme i vysíláme najednou, protože když hovoříme, tak zároveň posloucháme sami sebe a vnímáme postoj a mimiku posluchače. Z jeho reakcí se snažíme vypožorovat, zda to co mu sdělujeme pochopil a nebo jestli musíme sdělení zopakovat či upravit. Důležitá je naše komunikační způsobilost. Známe proces komunikace a víme, jak může situační kontext tuto komunikaci ovlivnit? Neméně důležité jsou naše i partnerovy zkušenosti, tj. veškeré znalosti, přesvědčení, uznávané hodnoty, postoje, ale i rodina a kultura, ve které jsme vyrůstali. Opravdová komunikace je úspěšná pouze tehdy, pokud příjemce sdělení pochopí přesně tak, jak bylo sdělujícím myšleno.

Své myšlenky musíme převádět do řeči, protože bohužel neumíme telepaticky komunikovat. Tím vlastně myšlenky určitým způsobem kódujeme a náš partner v komunikaci musí opět řeč nebo sdělení dekodovat na jemu srozumitelnou myšlenku. Kódem nemusí být pouze řeč, ale také např. obraz, dopravní značka, morseovka apod. Proces kódování myšlenky musíme přizpůsobit posluchači, například vybrat společný jazyk, volit vhodná slova či slovní spojení podle sociálního prostředí, kultury, vzdělání, věku, pohlaví apod.

chom se měli u partnera ujistovat, že našemu sdělení rozumí, popřípadě si urobná nedorozumění ihned vyjasnit, aby nepřerostla ve vážnější konflikt.

Při komunikaci má dle DeVita (2001, s. 24-25) sdělení řadu forem a je vyjadřováno jedním nebo více smyslovými orgány. Komunikovat můžeme verbálně (slovy), ale i neverbálně (například oblečením). Existují tři speciální typy sdělení. Jde o předběžné sdělení, metakomunikaci a zpětnou vazbu:

- Předběžná sdělení jsou informace, které předáváme před hlavním projevem a říkají něco o sděleních, která budou následovat. Patří mezi ně programy jednání a úvody u všech typů projevů, obsahy a předmluvy knih, ukázky z filmů, obálky časopisů atd. Mohou být verbální i neverbální, nejčastěji jde ale o kombinaci verbálních i neverbálních signálů a mohou se týkat jak obsahu následujícího sdělení, tak i jeho formy.
- Metakomunikace je sdělení, které se vztahuje k jinému sdělení. Je to komunikace o určité komunikaci. Tato sdělení komunikaci blíže popisují nebo vysvětlují (například věta: „Chápete, co se vám tím pokouším naznačit?“ nebo neverbální projevy jako jsou například pohyby prstů nebo mrkání očí).
- Zpětná vazba ukazuje mluvčímu, jak sdělení na posluchače působí. Umožňuje vzájemné propojení sdělujícího a příjemce sdělení, zabezpečuje obousměrnou výměnu informací mezi nimi. Ukazuje například, zda posluchač se sdělením souhlasí či nikoliv a může se projevit i ranou přestí, pokud jde o výrazný nesouhlas. U veřejného projevu může zpětná vazba od publika řečníkovi ukázat, zda je možno pokračovat stejným způsobem v projevu dále, nebo zda je nutné přizpůsobit, pozměnit nebo úplně změnit obsah nebo formu sdělení (například mnoho posluchačů při projevu zívá až usíná a je proto třeba zvýšit hlas, zařadit vtip apod.).

komunikace se neobejde bez tzv. komunikačního šumu, který překazí přijímání signálů. Jde o cokoliv, co nějakým způsobem zkresluje sdělení či zabraňuje hladkému průběhu komunikace. Šum může mít povahu fyzickou, fyziologickou, psychologickou či sémantickou (viz tabulka 1).

Obr. č. 1 (Čtyři typy šumu - volně podle DeVita, 2001, s. 27)

Typy šumu	Definice	Příklady
Fyzické	Rušivé vlivy pocházející ze zdrojů mimo mluvčího i posluchače, které omezují fyzický přenos signálů nebo sdělení	Jekot projíždějících aut, šum počítače, sluneční brýle, přílišné teplo nebo zima, nedostatek kyslíku
Fyziologické	Vlastní fyziologické bariéry mluvčího nebo posluchače	Vady zraku, sluchu, výslovnosti, ztráta paměti
Psychologické	Kognitivní nebo mentální interference	Předpojatost a klamné úsudky o druhém (vysílajícím i příjemci sdělení), uzavřenost, mylné naděje, extrémní emoce (hněv, nenávisť, láska, zármutek)
Sémantické	Rozdílně pochopené významy	Lidé hovořící odlišnými jazyky, používání žargonu nebo příliš složitých termínů, kterým příjemce nerozumí

Protože přenos informace může být vizuální, pak i šum může být vizuální. Tímto šumem se poté stává mlha v dopravě, rozmazané písmo v dopise, zamlžené brýle, nebo zaprášená televizní obrazovka. V mezinárodní komunikaci může působit šum nejen cizí jazyk, ale také gesta (např. v Bulharsku má pokývání hlavy na souhlas shora dolů či kroucení hlavy zprava do leva na nesouhlas úplně opačný význam než u nás). V komunikaci se také hovoří o poměru signálu k šumu. Signálem je sdělení pro nás užitečné, zatímco šum je sdělení neužitečné. V každé komunikaci proto může převažovat jak signál tak i šum. Šum nemůžeme zřejmě z komunikace odstranit úplně, ale můžeme se pokusit jeho účinky zredukovat, a to například zřetelným vyjadřováním, zdokonalením schopností neverbální komunikace a využíváním zpětné vazby.

říčinou řady konfliktů. Často dochází k nedorozumění, informacím, nedostatečnému nebo naopak nadbytečnému přísunu informací. Existují jasné důkazy, které naznačují, že problémy v procesu komunikace brání spolupráci a přispívají k nedorozumění (Robbins, 1988, s. 157).

Komunikačním kanálem je médium, kterým se sdělení přenáší. Jde o způsob, jak je informace sdělována. Většinou probíhá komunikace více kanály najednou. Například při osobním rozhovoru jsou hlavními komunikačními kanály hlas a sluch, ale důležitý je i zrak (vnímání gestikulace druhého), čich (pachové signály), případně i hmat při vzájemném dotyku (například při podání rukou). Mezi komunikační kanály se řadí i jednotlivé prostředky komunikace, například televize, rozhlas, fax, kouřové signály, elektronická pošta, telefon apod. Volba správného kanálu je z hlediska efektivnosti komunikace v každé situaci velmi důležitá.

1.3 Funkce komunikace

Podle Mikulaštíka (2003, s. 21-22) rozlišujeme tyto funkce komunikace:

- Informovat – předat zprávu, doplnit jinou, oznámit, prohlásit; informativní funkce.
- Instruovat – navést, zasvětit, naučit; instruktážní funkce.
- Přesvědčit, aby adresát změnil názor – získat někoho na svou stranu, zmanipulovat, ovlivnit; persuasivní funkce.
- Pobavit – rozveselit druhého, rozveselit sebe, rozptýlit sebe i druhé, „jen tak“ si popovídat; zábavní funkce.
- Socializovat a společensky integrovat – budovat kontakty, vytvářet vztahy, sbližovat se; funkce socializační a společensky integrující.
- Poznat – sdělovat si zážitky, vzpomínky a plány; poznávací funkce
- Svěřovat – zbavovat se vnitřního napětí sdělováním informací, vč. důvěrných, k překonávání těžkostí; funkce svěřovací.

výměna plní zpravidla nějakou funkci, ke každému z komunikačních aktů je člověk něčím motivován. Zrealizováním funkce dostává komunikace svůj smysl. Řečené či jiným způsobem sdělené nabývá pro člověka jistého významu.

1.4 Motivace ke komunikaci

Motivaci komunikovat má každý člověk. Kolísá a závisí na řadě okolností: zda je nám druhý sympatický, zda jsme svěží nebo unavení, zda ovládáme jazyk komunikačního partnera, zda si s ním rozumíme, zda předpokládáme, že si s ním budeme rozumět, zda jsou obsahy v naší mysli dostatečně naléhavé apod.

Podle Vybírala (2000, s. 24) rozlišujeme tyto druhy motivací ke komunikaci:

- 1) Motivace kognitivní – chceme či potřebujeme něco sdělit, vyjádřit se o světě, o druhých. Podělit se o to, co jsme se dozvěděli a co si myslíme.
- 2) Motivace sdružovací – chceme navázat vztah. Z funkce kontaktní, obsažené v řadě komunikačních výměn, vyplývá, že častou motivací komunikovat, je snaha uspokojit potřebu kontaktu. Tato potřeba spoluutváří základní pyramidu lidských potřeb, přičemž lidská spokojenost v mnoha dalších oblastech je bezprostředně závislá na naplnění právě potřeby komunikovat a někam náležet. „Komunikujeme, abychom se sdružovali“ (Vybíral, 2000, str.25).
- 3) Motivace sebepotvrzovací – komunikováním s druhými lidmi i sami v sobě nalézáme a potvrzujeme svou osobní identitu, objevujeme a upřesňujeme vlastní sebeobraz a mínění o sobě.
- 4) Motivace adaptační – komunikací signalizujeme svou roli. Komunikujeme proto, abychom ji hráli, potvrzovali její přijetí a osvojení. Komunikováním se přizpůsobujeme okolí.

rá – můžeme být motivováni potřebou uplatnit se. Chceme na sebe upoutat pozornost, předvést to, o čem jsme přesvědčeni, že nám zjedná obdiv, úctu, respekt. Motivací může být snaha vyniknout v porovnání s druhými.

- 6) Existenciální motivace – komunikací strukturujeme a fázujeme čas a průběh svého života, tak abychom zaplašili nudu, pocity nenaplněného smyslu života, abychom se vyhnuli depresi. Komunikujeme, abychom se udržovali psychicky zdraví.

1.5 Efektivní komunikace

Aby mohla být komunikace považována za efektivní, musí při ní docházet k účelné výměně informací za vzájemného respektování účastníků komunikace. Informace by měly být správně předány a pochopeny, mělo by dojít také k vzájemnému ovlivnění partnerů. Výměna informací si totiž většinou bere za cíl ovlivnění jednání a činnosti druhého partnera komunikace. Dále je důležité pozitivní myšlení účastníků. Velkou úlohu hraje také zpětná vazba. Ta je pro efektivní komunikaci nesmírně důležitá. Jedině tak si můžeme být jisti, že náš partner přesně pochopil, co jsme měli na mysli. Obzvláště (a nejenom) v pracovních vztazích je zpětná vazba důležitá, protože pokud dojde k nesprávnému pochopení, mohou vzniknout i ekonomické škody. Pro efektivní komunikaci bychom měli dodržovat následující zásady:

- Zajistíme si pozornost, a to jak výběrem vhodného prostředí, tak i tématu rozhovoru.
- Přizpůsobíme komunikaci partnerovi vzhledem k jeho vzdělání, věku, pohlaví, kultuře, ale i momentální náladě či jeho duševnímu rozpoložení.
- Komunikujeme obousměrně – důležité je nejen srozumitelně sdělovat, ale i aktivně druhému naslouchat.

kontext sdělení tím, že zachováváme významové souvislosti, vzájemně navazujeme myšlenky, neskáčíme z tématu na jiné téma.

- Pamatujeme na to, že komunikace nejsou jen slova. Verbální a neverbální složky komunikace by měly být v souladu
- Zajistíme si zpětnou vazbu tím, že se ptáme a zároveň přesvědčujeme, zda byla informace příjemcem správně pochopena.
- Nebojíme se něco zopakovat, totéž říci jinak, znovu z jiné strany, protože přílišná stručnost může vést k nepochopení a následně k nedorozumění.
- Vyvarujeme se předsudků vůči partnerovi a jeho sdělením, ale i podvědomému interpretování myšlenek do námi srozumitelné podoby.

ikace v organizaci

Slovo komunikace, jak je již zmíněno výše, znamená sdělení, sdílení, udělení. Slovo interní znamená vnitřní, tedy interní komunikace je vnitrofiremní komunikace, kterou se rozumí komunikační propojení organizace. Nejedná se však pouze o propojení informací proudícími mezi zaměstnanci. Do činnosti organizace se zapojuje kromě zaměstnanců i celá řada jiných lidí, kteří hrají ve vnitřní komunikaci firmy důležitou roli. Jde o externí spolupracovníky, smluvní partnery, odborné poradce, dodavatele, konzultanty apod. Ke skutečnému propojení všech lidí v organizaci i mimo ni dojde za předpokladu, že mezi nimi není pouze jednostranný tok informací, tedy informace se dostávají tam, kam mají, ale také by mělo dojít k vzájemnému porozumění a ke skutečné spolupráci. Interní komunikace je nenápadným, ale velmi účinným nástrojem při budování firemní kultury a vztahu mezi zaměstnancem a firmou. V obtížných dobách může zásadním způsobem rozhodnout o budoucnosti celé organizace. Je-li správně koordinována také s externí komunikací, vytváří jeden z pilířů správného fungování organizace.

Konkrétní podoba interní komunikace záleží na oboru, ve kterém podnik působí, na jeho velikosti, obchodní strategii a filosofii a řadě dalších faktorů. Neexistuje jediný univerzální recept na úspěch, nicméně existuje obecně platné pravidlo, které je dobré mít vždy na paměti: Celková firemní strategie a podniková kultura se odráží v chování zaměstnanců vůči zákazníkům: jak se firma chová ke svým lidem, tak se její lidé chovají navenek (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 136).

Komunikace je ovlivněna pracovním prostředím, povahou úkolů a technologiemi. Obtíže v komunikaci mohou nastat například ve výrobních podnicích, kde jsou pracovníci trvale umístěni na určitém místě s omezenou možností pohybu. Přestože mají možnost kontaktu s kolegy, může být efektivní komunikace omezena vzhledem k fyzickým podmínkám pracovního prostředí (Mullins, 1991, s. 337).

Komunikace

Interní komunikace představuje prostředek, s jehož pomocí lze v organizaci zabezpečit a dosáhnout změn, které jsou důležité pro její vnitřní fungování, prosperitu i rozvoj.

Komunikace je dle Koontze a Weihricha (1993, s. 508) potřeba pro:

- stanovení a sdělování cílů organizace
- efektivní a výkonné organizování lidských a materiálních zdrojů
- výběr, rozvoj a hodnocení pracovníků
- zpracování plánů, které jsou potřebné pro dosažení cílů
- vedení, vytváření vhodného pracovního prostředí
- kontrolování.

Vnitřní komunikační systémy umožňují uskutečnit sdílení informací uvnitř organizace. V rámci organizace jsou pro zajištění komunikačních procesů důležité formy komunikace a komunikační kanály. "Tamtamy a kouřové signály dnes už jistě patří k zastaralým praktikám, ale otázka, jak zajistit spolehlivé a přesné komunikační kanály, je stále aktuální. Jedním ze způsobů, jak zajistit účinnou komunikaci, je předejít tomu, aby komunikační síť existovala výhradně na základě ústního podání." (Hurst, 1994, s. 33).

Mezi základní formy komunikace patří ústní a písemná komunikace. "Aby se některá sdělení rozšířila rychle a nezkresleně, musejí být v písemné podobě. Ale vždy, kdy je to možné, doplňujte písemná sdělení mluveným slovem. A naopak ústní informace by měla být posílena písemným sdělením." (Armstrong, Stephens, 2008, s. 62).

Volba formy vždy závisí na druhu a důležitosti konkrétní informace, ale rozhodujícím faktorem také může být to, do jaké míry se komunikující znají. Nelze proto hovořit o tom, zda je jedna z těchto forem efektivnější, protože vždy záleží na konkrétních podmínkách, situaci.

je nejčastější formou komunikace v organizaci. „Lidský hlas dodává slovům smysl a zabarvení, která nelze vyjádřit ani mnoha stránkami psaného textu“ (Fiedler, 2000, s. 58). Podstatou účinného komunikačního systému jsou osobní rozmluvy. Dorozumívání mezi odesílatelem a příjemcem v tomto případě funguje nejlépe. Největší výhodou ústní komunikace je poskytování bezprostřední zpětné vazby. Lidé mohou klást otázky a vyjasňovat si stanoviska, je možné sledovat bezprostřední účinek sdělení. Zaměstnanci, kteří se zúčastňují schůzek se svým nadřízeným, získávají pocit důležitosti. Je nesporné, že plánované i neplánované schůzky mohou významně přispět k lepšímu pochopení celé řady záležitostí.

Výhodou ústní komunikace je tedy úspora času, bezprostřední zpětná vazba, rychlost a účinnost. Ústní komunikace má i nevýhody. Nepřinese-li schůzka manažera s podřízeným očekávané výsledky, představuje ztrátu času a peněz (Koontz, Weihrich, 1993, s. 516). Nevýhodou ústní formy může být nezachycení informace a také to, že vyřčená slova nemusejí mít stejnou oficiální váhu, jako písemná forma sdělení.

Velmi rozšířenou formou komunikace v organizaci je forma písemná. Písmem lze zachytit stejně rychle jako řečí, ale hlavně úplně a přesně vyslovené myšlenky, informace nebo rozhodnutí. Každá organizace využívá určitý druh písemné komunikace (e-mail, intranet, oběžník, dopis, příručka aj.). Výhodou písemné komunikace je doklad, forma, která má obvykle větší oficiální váhu sdělení, než sdělení ústní. Písemná sdělení je vhodné využívat tehdy, pokud potřebujeme informovat více lidí najednou.

Pomocí písemné komunikace je možné prosazovat jednotnou taktiku a postupy, v některých případech dosahovat i snížení nákladů. Mezi nevýhody písemných sdělení patří neexistence bezprostřední zpětné vazby (Koontz, Weihrich, 1993, s. 516).

Písemná komunikace je dovednost, kterou lze nabýt, rozvíjet a zlepšovat. Každá forma písemného dokumentu je posuzována podle své struktury, formátu a vzhledu (Hurst, 1994, s. 221).

í nástroje a kanály v organizaci

Informace jsou motorem, který organizaci pohání. Informace o firmě, jejím okolí, výrobcích a nabízených službách a o lidech, jsou pro zaměstnance a vedoucí pracovníky základními informacemi. Bez těchto informací nemohou vedoucí pracovníci přijímat správná rozhodnutí, týkající se trhu a zdrojů, a to včetně zdrojů personálních.

Univerzální recept na ideální nastavení interní komunikace v organizaci neexistuje. "Úspěch v komunikaci závisí na kvalitě vysílače a nikoliv na kvalitě přijímače. ... Jak se jednotlivé firmy liší co do organizační struktury, firemní kultury, kategorií zaměstnanců, využívají také různé nástroje pro komunikaci; různorodé jsou pak i metody vhodné pro zajištění efektivního toku informací." (Králíková, 2008, s. 11.).

Každá organizace používá své komunikační systémy a nástroje. V menších a jednoduchých firmách může být komunikace neformální a zásahy vedení podniku nebývají tak časté. Ve velkých společnostech již mohou funkci komunikačních ředitelů či manažerů vykonávat kvalifikovaná odborníci. Většina velkých organizací využívá souborů formálních, systematicky vytvořených komunikačních kanálů, které vyplývají především z organizační struktury firmy, organizačních a řídicích vazeb uvnitř firmy a také neformálních komunikačních kanálů. Mezi komunikační nástroje, které firmy využívají k předávání informací může například patřit následující šestnáct nástrojů a kanálů.

Elektronická forma komunikace, tj. prostřednictvím e-mailu, je bezesporu nejrozšířenějším a nejpopulárnějším komunikačním nástrojem v dnešní době. Tento systém umožňuje a využívá především rychlost distribuce informací a možnost přímé interakce pro zpětnou vazbu v komunikaci, umožňuje předávat operativní zprávy i více subjektům najednou, a to také s datovými soubory v digitální i zvukové podobě. Podstatné je to, aby informace přicházející do e-mailových schránek zaměstnanců byly stručné, výstižné a měly pro ně dostatečný informační význam. Právo rozesílat informace na všechny zaměstnance najednou by však mělo být omezené, aby nedocházelo k rozesílání nevyžádaných

ré zaměstnance obtěžují, neboť jim nepřinášejí hodnotné a
podrobné informace.

Množství dat a informací, které musí zaměstnanci používat pro svoji práci a rozhodování se neustále zvyšuje. Zpravidla to také znamená vyšší časové nároky na jejich zajištění. Intranet je druh webové prezentace, jehož hlavním úkolem je usnadnit sdílení informací v rámci organizace. Zaměstnanci mohou získat znalosti, které byly vloženy do systému jinými osobami, dále je rozvíjet a tak významně přispívat k rozvoji organizace. Intranet může velice zefektivnit vnitrofiremní procesy, ať už se to týká vzájemné komunikace, delegování práce, plánování a organizace projektů, sdílení a archivace dokumentů. Přeneseně bychom mohli intranet nazývat také jako elektronickou knihovnu. Toto komunikační médium však může dobře fungovat pouze v těch firmách, kde má každý zaměstnanec volný přístup k počítači. Za jednu z nejdůležitějších předností intranetu bývá považováno poskytování a sdílení informací v reálném čase.

Intranet obsahuje centralizované firemní prezentace, zaměstnanci zde mohou najít například různé dokumenty, oproti internetu je jeho obsah jasně vymezen a obvykle katalogizován, zaměstnanec tedy může sázet na jistotu a nemusí trávit svůj čas hledáním údajů jako v případě internetu. Někdy obsahuje citlivé údaje o firmě, proto je na místě jeho dostatečné zabezpečení (Dědina, Odcházal, 2007, s. 50).

S ohledem na velikost firmy může na pravidelné či nepravidelné bázi docházet k setkávání všech zaměstnanců firmy s vedením nebo pouze s liniiovými manažery. Náplní těchto shromáždění většinou bývá prezentace výsledků a úspěchů, strategie pro nejbližší budoucnost, oznamování organizačních změn, představování nových pracovníků i děkování za práci odcházejícím kolegům, ale také vyhlásování a odměňování nejlepších zaměstnanců. Na takovýchto setkání bývá často také prostor pro zaměstnance klást vedení firmy otázky, které je zajímají. Mnohdy se tak děje již dopředu písemně či elektronicky, aby se předešlo ostychu zaměstnanců pokládat otázky před tak velkou skupinou lidí. "Lidé by měli vědět, co se ve firmě děje, jaké

bude mít vliv na jejich práci. Prezence novinek na manažerských poradách je sice pěkná, ale nedozví-li se o nich lidé až na nejnižších pozicích, mohou nastat situace začít vnímat jako období nejistoty, což mnohdy vede i k odchodům" (Benešová, 2008, s. 8).

Efektivní pracovní porada je velmi účinným nástrojem interní komunikace. Schůze musí fungovat jako prostředek rychlé a přesné výměny informací, které nelze šířit jinak, tedy jednoduššími, lacinějšími nebo masovějšími způsoby. Jednoduché záležitosti a oznámení je lépe řešit pomocí stručného memoranda, písemného příkazu nebo e-mailu několika lidem najednou (Dědina, Odcházal, 2007, s. 59).

Tím, čím je pro hudebníka veřejné vystoupení, je pro manažera porada. Na poradě má předvést skladbu manažerského umění. Nemá na poradě pouze sedět, musí se zapojit do orchestru, aby zvuk jeho týmu byl přínosem pro dobro věci (Janda, 2004, s. 49).

Aby porada byla efektivní, svolavatel musí mít definovaný účel a cíl. "Schopní vedoucí pracovníci vědí, co od porady očekávat – zprávu, návrh, popř. to, co je nebo má být účelem této porady." (Drucker, 1992, s. 61).

Jak z výše uvedených slov vyplývá, pracovní porady slouží ve firmách ke koordinaci práce jednotlivců i oddělení, výměně informací mezi účastníky, skupinové diskusi a sběru informací potřebných pro práci, kde klíčovou roli hraje ten, kdo poradu vede.

Nový zaměstnanec bývá doslova zahlcen informacemi. Je přínosné, aby měl potřebné informace k dispozici nejen v rámci několika úvodních dnů, ale i v podobě tištěné příručky pro zaměstnance. Tento komunikační nástroj umožňuje zaměstnancům najít všechny potřebné informace o firmě na jednom místě. Jedná se většinou o soubor pravidel a směrnic a dalších důležitých informací o organizaci. Příručka může obsáhnout širokého pole témat, jako například informace o historii firmy, organizační struktuře, systému kvality (ISO), firemní kultuře, hodnotách firmy, etickém kodexu, pravidlech a podmínkách pracovního

práce a ochraně zdraví při práci, zásadách používání prostředků (mobilní telefony, služební vozidla atp.), možnostech vzdělávání a kariérového růstu, atd.

Etický kodex je nástrojem, který napomáhá zajišťovat, aby každodenní jednání všech zaměstnanců a aktivity organizace odpovídaly stanoveným zásadám. Většinou se jedná o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z principů a hodnot firmy a slouží k prosazení etického chování a rozhodování, a pomáhá tak zlepšovat vnitřní i vnější prostředí firmy. "... organizační kultura, opírající se o pevné morální zásady, bývá základním předpokladem pozitivního klimatu uvnitř organizace. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů, utužení pracovní morálky, zefektivnění komunikace a řídicí práce" (Molek, 2008, s.28).

Hodnocení pracovních výkonů zaměstnanců je jedním ze základních témat personální psychologie a řízení lidských zdrojů. Patří mezi nejdůležitější a zároveň nezbytné personální činnosti. Plní současně několik funkcí, např. slouží k plánování cílů, dosahování lepších pracovních výsledků, ke zjišťování potřeb rozvoje pracovníků. Z hlediska komunikace mají jak hodnotitel, tak i hodnocený během rozhovoru možnost prodiskutovat své názory na výkon, pracovní náplň, na budoucí rozvoj zaměstnance atp. Oboustranná zpětná vazba je nesmírně důležitá o nemělo by k ní docházet pouze u příležitostí hodnocení zaměstnanců.

Interní školení jsou vhodným prostředkem k předávání informací, sdílení znalostí. Touto formou komunikace dochází k odbourávání případné komunikační bariéry mezi kolegy v týmu a mezi jednotlivými odděleními firmy. Může se jednat o nejrůznější typy programů, např. úvodní školení pro nové zaměstnance, které je nástrojem stabilizace a adaptace nových zaměstnanců.

Firemní noviny nebo časopis pro zaměstnance slouží k jejich motivaci a upevnění týmového ducha ve společnosti, sdílení firemní strategie, vize a hodnot, umožňuje efektivní komunikaci mezi vedením a zaměstnanci. Kvalitní časopis zvyšuje loajalitu zaměstnanců a jejich hrdost na práci ve společnosti. Tento typ časopisu slouží k informování zaměstnanců o všech novinkách ve

omlu plní nenásilně také svoji vzdělávací úlohu. Firemní časopis, který obsahuje čistě interní témata, je zaměstnanci spíše brán jen jako pracovní nástroj. Vedle oficiálních informací vedení se v něm musejí najít také řadoví zaměstnanci. Pokud má firemní časopis ambice stát se více než jen pracovním materiálem, měl by být rozšířen o další zajímavá témata volně navazující na daný obor, důležité jsou fotografie, rozhovory s lidmi, ankety i soutěže, díky nimž může docházet ke zpětné vazbě. Dále by měl informovat o připravovaných firemních událostech či proběhlých společenských akcích a důležitých změnách, které se ve společnosti odehrály. Je zde prostor také pro prezentaci společenské odpovědnosti firmy, tj. zmínka o ekologických aktivitách, sponzoringu či charitativní činnosti. Může sloužit k představení nových nebo důležitých spolupracovníků, a také jako prostor pro vyjádření a názory zaměstnanců. Firemní časopisy mohou vycházet v elektronické formě, ale tento zdroj informací je mnohem méně efektivní. Přístup k internetu nemívají úplně všichni zaměstnanci a tak je větší šance, že se tištěný časopis dostane k většímu počtu těch, kterým je určen. Informace na papíru mají trvalejší charakter.

Jednou z dalších cest, jak efektivně zacílit na zaměstnance pomocí takovéto publikace, je zaslat ji raději na domácí adresu, než distribuovat na pracovišti. Přestože je to prokazatelně nákladnější, napomáhá to firmě stát se součástí rodiny (Argenti, 1994, s. 166).

Výzkumy spokojenosti zaměstnanců slouží v první řadě ke získání zpětné vazby o situaci a stavu nejrůznějších oblastí v rámci organizace, jako například získat celkový přehled o motivační atmosféře firmy, o aktuální úrovni komunikace mezi zaměstnanci, odděleními a vedením firmy, o stylu řízení a jeho dopadu na pracovní výkon a spokojenost zaměstnanců, o informovanosti a ztotožnění se s firemní strategií, cíli a posláním firmy, o pracovní atmosféře a skupinovém klimatu v týmech a o zastávaných hodnotách jednotlivých zaměstnaneckých skupin a jejich vlivu na firemní kulturu. Výzkum mezi zaměstnanci je v neposlední řadě i jasným signálem od vedení společnosti, že se aktivně zajímá o potřeby svých zaměstnanců a další

žítým faktorem bývá zavedení změn přinášejících užitek zaměstnancům i firmě na základě výsledků výzkumu. "Průzkumy mínění však mohou být pro zaměstnance frustrujícím zážitkem, pokud nevidí žádné konkrétní výsledky. Je přirozené, že lidé chtějí vědět, co průzkum zjistil. Jinak pro ně nemá význam, tím spíše, když se má v budoucnu opakovat." (Weather, Davis, 1992, s. 513). Při opakovaných výzkumech je tak pravděpodobnější i vyšší návratnost dotazníků, protože v jejich vyplňování uvidí zaměstnanci smysl. "O efektivnosti průzkumů názorů zaměstnanců rozhodují dvě věci: zda zaměstnanci uvedou po pravdě, jak to vidí a cítí a zda vedení organizace bude na výsledek průzkumu reagovat. Výsledky průzkumu by měly mít odezvu na všech hierarchických úrovních. Každý manažer by měl být učiněn osobně odpovědným za to, že na základě průzkumu odstraní rozdíly mezi žádoucím stavem a skutečností." (Welch, 2008, s. 71).

Nástěnky jako jednoduché a finančně nenáročné komunikační nástroje slouží k umísťování informací, které mají časově delší platnost, např. plán dovolených na celý rok atp. Lze je však využívat také pro umísťování aktuálních denních informací, ať už pracovního či jiného charakteru (jídelní lístek, pohled od kolegů z dovolené atp.). S moderní dobou a nástupem elektronických komunikačních médií nástěnky spíše z firem mizí. Nejčastěji se s nimi můžeme setkávat tam, kde pracovníci nemají přístup k počítači, např. ve výrobních podnicích, dílnách, kuchyních atp. Tam je jich role nenahraditelná. Nástěnka není v žádném případě přežitek, funguje a plní svou komunikační funkci, pokud na ní dochází k pravidelné výměně informací.

Neformální prostředí sportovních, kulturních a společenských firemních akcí mnohdy dovoluje zaměstnancům více či méně se otevřeně projevovat co se týká názorů na fungování firmy, povídat si o nevyjasněných skutečnostech, lépe se seznamovat a poznávat se spolupracovníky. Neformální diskuse bývají vhodnou příležitostí pro získávání cenné zpětné vazby. Některé firmy pořádají zábavné akce i pro rodinné příslušníky. Důvodem je snaha o vybudování pozitivního vztahu k firmě také u členů rodiny zaměstnance.

ity mohou ovlivňovat organizační kulturu stejně tak jako jakoukoliv formu setkání. Často mohou tyto činnosti posilovat týmového ducha, zvyšovat morálku a budovat lepší vztahy mezi zaměstnanci a vedením (Hume, 2006, s. 12).

V některých organizacích najdeme také schránky na připomínky a nápady, které bývají instalovány na pracovištích pro anonymní i neanonymní dotazy, názory, připomínky a nápady zaměstnanců, kteří je z nejrůznějších důvodů nechtějí sdělit přímo osobně. Mnoho nápadů se nikdy nedostane k uším manažerů. Zaměstnanec si řekne: "Nebudu vyrušovat" nebo "Vždyť můj nápad není ničím převratným!". Mnoho nápadů se tak pohřbí (Janda, 2004, s. 91). Je to jistě ne moc tradiční forma komunikace, ale plní svůj účel a napomáhá lepší komunikaci ve firmě.

Firemní rozhlas může přinášet aktuální novinky a informace ze života firmy podobně jako tištěné noviny či časopisy, nezastupitelnou roli však hraje především ve výrobních podnicích. Přenos informací rozhlasem je pro zaměstnance mnohdy přijatelnější, neboť jim ušetří čas při čtení a navíc může být mnohdy podán i zábavnější formou.

Firemní televize je méně častým a spíše neobvyklým prostředkem komunikace a můžeme se s ní většinou setkat pouze ve větších firmách, kde se může umístit např. do hal či jídelen. Stejně jako další komunikační nástroje může přinášet aktuální firemní informace, někdy bývá využívána pro firemní školení a instruktáže, v dnešní době ji však v moha směrech může nahradit počítačový monitor, který lze využívat podobně jako televizi.

Firemní dárky v podobě předmětů s logem firmy, kterými mohou být zaměstnanci obdarováni nejen v den nástupu do firmy, ale také při nejrůznějších příležitostech, slouží také jako nástroj pro zvýšení pocitu sounáležitosti a loajálnosti k firmě.

toky v organizaci

V každé fungující organizaci probíhá komunikace mnoha směry: shora-dolů, zdola-nahoru a napříč. Tradičně se klade důraz na komunikaci shora-dolů. (Koontz, Weihrich, 1993, s. 513).

Ve většině velkých organizací je největším problémem to, že se zdánlivě jeví jako organizace bez tváře a bez duše. Tento dojem je vyvolán nedostatečným přísunem informací směrem od řadových zaměstnanců k vedení i naopak. Vedení se od zaměstnanců často izoluje fyzicky i duševně, a to interní komunikaci ohrožuje (Argenti, 1994, s. 163).

Systém komunikace shora byl ustanoven pro doručování informací zaměstnancům. Komunikace shora je předávání informací, které se rodí v určitém bodě organizace a šíří se v její hierarchii směrem dolů. Cílem je informovat a ovlivňovat ostatní. Tyto metody jsou nenahraditelné pro řídicí pracovníky. Organizace využívají nejrůznějších forem komunikace shora. Důvodem této rozmanitosti je fakt, že větší počet kanálů pravděpodobně lépe překoná všechny překážky a dopraví informaci k cílenému adresátovi.

Příkladem písemné komunikace mohou být vzkazy, dopisy, příručky, popisy postupů apod. Je však skutečností, že řadu směrnic lidé špatně pochopí nebo je ani nemají zájem přečíst. Proto je nutné používat zpětné vazby pro dosažení jistoty, že informace jsou správně interpretovány a používány.

Informační tok, probíhající přes několik organizačních úrovní, vyžaduje čas. Zpoždění může být znepokojující, a proto vedení někdy naléhá, aby byly informace předávány rovnou těm, kteří je potřebují.

Komunikací zdola se rozumí předávání informací vyslaných lidmi, kteří se snaží informovat nebo ovlivnit ty, kteří stojí v podnikové hierarchii výše. Základními kameny takových sdělení jsou zaměstnanci a jejich přímí nadřízení (Weather, Davis, 1992, s. 507) .

zaměstnancem a jeho nadřízeným k volnému toku informací, je taková neformální komunikace pro většinu situací dostačující. Neexistují žádná obecná pravidla jak podnik vytváří otevřenou komunikaci zdola. Vedení každé organizace musí zvolit postup, odpovídající dané situaci. Jeden prvek je většině podniků společný, a to skutečný zájem o prosperitu zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby daná informace mohla postupovat zdola po daných úrovních podnikové hierarchie (Weather, Davis, 1992, s. 507).

Základními komunikačními kanály pro komunikaci zdola je podávání návrhů, konzultační schůzky, společná zasedání, dotazníkové akce, rozhodování atp.

"V některých podnicích je komunikace "zdola nahoru" poškozována organizační kulturou a klimatem, které "trestá" manažery za sdělování špatných zpráv nebo informací, se kterými vrcholoví manažeři nesouhlasí. Snaha o předávání pouze příznivých zpráv je značně rozšířena. Řízení podniku vyžaduje objektivní informace." (Janda, 2004, s. 107) Špatné zprávy a nepopulární opatření se vedení firmy zaměstnancům nesdělují lehce, informovat je však za každých okolností důležité, aby se předešlo spekulacím, fámám, nejistotě a případně také tomu, že budou zaměstnanci informováni třetími stranami, např. sdělovacími prostředky.

Podle Weathera a Davise (1992, s. 507) zahrnuje příčná komunikace tok informací mezi pracovníky na stejné nebo podobné organizační úrovni a diagonální tok mezi pracovníky na různých organizačních úrovních, mezi nimiž neexistuje přímý organizační vztah. Je používána pro urychlení informačního toku, dosažení lepšího pochopení sdělení a koordinování úseků pro dosažení organizačních cílů. Značná část nerespektuje organizační strukturu, ale prochází naopak napříč liniemi řízení. Podnikové prostředí poskytuje mnoho příležitostí jak pro ústní tak i pro písemnou formu komunikace.

Hlavní cíle interní komunikace lze zformulovat do následujících čtyř bodů (Hloušková, 1998, s. 44):

- utváření a změna postojů, a tím i změna pracovního chování zaměstnanců firmy
- vzájemné pochopení (vedení a výkonní pracovníci, spolupracující útvary)
- informační a motivační propojenost firmy
- fungování zpětnovazebního komunikačního systému.

K dosažení těchto cílů je třeba vytvořit příznivé podmínky, které shrnula Hloušková (1998, s. 44) do následujících dvanácti bodů:

- 1) Všichni pracovníci firmy znají cíle firmy, vnitřně je přijmou za záležitost prvořadé důležitosti a jsou ochotni je realizovat. To znamená, že s nimi musí jejich nadřízení o cílech firmy komunikovat, aby je pro ně získali.
- 2) Pracovníci každého útvaru nebo pracovního týmu znají poslání a cíle útvaru či týmu a jeho roli v dosahování firemních cílů. Jejich vedoucí musí nejdříve sami správně pochopit poslání útvaru, aby je dokázali vysvětlit a objasnit svým spolupracovníkům, a jít jim osobním příkladem v jeho realizaci.
- 3) Každý pracovník ví, co se od něho očekává, jaká je jeho úloha v dosahování cílů týmu i celé firmy, jaké jsou jeho konkrétní úkoly. Každý pracovník musí dále vědět, jaké jsou jeho pravomoci a jaká je jeho odpovědnost. Tento bod, stejně jako ostatní, působí jako samozřejmost, přesto se v praxi často setkáváme s tím, že nadřízení neřeknou jasně podřízeným, co od nich očekávají, a ti se zas nedokáží, a někdy dokonce ani nechtějí, zeptat. Když se věci řádně nevysvětlí, je větší prostor k manipulaci s tím druhým. Vedoucí, který si sám nedá dostatek námahy s tím, aby co nejlépe zapojil konkrétního pracovníka do zadaných úkolů, mu ani nedovede sdělit, co od něho očekává. Vlastně jen očekává, že všechno bude v pořádku, aby on sám neměl žádné problémy. Když problémy nastanou, má pak možnost dávat za ně

nu, s kterým nebylo řádně domluveno, co se od něho očekava. Tam, kde se jasně nestanoví očekávání, mají obě strany prostor pro manipulaci. Potom jde o to, která strana umí lépe manipulovat s druhou.

- 4) Všichni pracovníci firmy znají „základní pravidla hry“, tedy to, co se nesmí a co se musí, co se oceňuje a co se trestá a jak, kdo o čem rozhoduje, jaká forma spolupráce se očekává, jaké jsou možnosti služebního a platového postupu, jaká jsou pravidla pro reprezentaci firmy, jaké náklady se považují za nezbytné a jaké již za nežádoucí, jak se provádí kontrola a hodnocení, jaké jsou komunikační kanály a jak se používají, co se eviduje a archivuje.
- 5) Pracovníci firmy jsou seznamováni s postoji vedení firmy k různým aktuálním otázkám, například při snížení cen výrobků konkurenční firmy apod.
- 6) Každý pracovník má od ostatních spolupracovníků dostatek informací potřebných pro svou práci. Předpokládá to schopnost pochopit, jaké informace druzí potřebují, a ochotu jim je poskytnout.
- 7) Vedoucí pracovníci mají představu o tom, jaké změny je třeba v budoucnu podporovat a v jakém pořadí (ve výrobě, ve službách, v pracovních postupech, v pracovních podmínkách, v kvalifikaci pracovníků, ve složení pracovního týmu, v postojích pracovníků k některým postupům apod.). Potřebné informace k tomu získávají rozpracováním firemní vize a cílů a využitím zpětnovazebních informací od svých podřízených.
- 8) Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobit se změnám. Informace o tom získávají pravidelným hodnocením a pravidelnou zpětnou vazbou.
- 9) Jsou podporovány formální i neformální pracovní vztahy tak, aby byla usnadněna vnitrofiremní spolupráce a vytvářela se žádoucí firemní kultura.

...nichž se podílí více spolupracovníků, jsou dobře organizovány a koordinovány.

- 11) Jsou vytvářeny pozitivní postoje všech zaměstnanců k firmě, k jejím představitelům a všem pracovníkům, k zákazníkům, stejně jako k předmětu činnosti firmy, k jejím dodavatelům, odběratelům a ke konkurenci. Předpokladem k tomu je dobrý postoj představitelů firmy k ostatním pracovníkům firmy.
- 12) Pravidelně je všem vedoucím pracovníkům a manažerům firmy poskytována zpětná vazba o tom, jak jejich podřízení vnímají jejich vedení.

2.5 Problémy v interní komunikaci

Zaměstnavatelé komunikují se zaměstnanci, zaměstnanci komunikují se zaměstnavateli. Předvádíme zboží, píšeme dopisy, promlouváme, telefonujeme a vyřizujeme obchodní záležitosti. Rozmlouváme tvář v tvář, rozhodujeme, prodáváme sebe či výrobky. Každý zaměstnaný člověk se denně setkává s komunikací a musí jí čelit.

Jeden z největších problémů komunikace jsou její poruchy. Komunikační problémy často poukazují na mnohem vážnější problémy. Například nevhodná organizační struktura může nepříznivě ovlivňovat komunikaci mezi organizačními jednotkami. Bariéry v komunikaci se vyskytují ve všech fázích komunikačního procesu.

Mezi překážky komunikace, které uvádějí Koontz a Weihrich (1993, s. 516) patří:

- a) nedostatečné plánování
- b) nejasné předpoklady
- c) špatně vyjádřené sdělení
- d) ztráty při přenosu
- e) špatné naslouchání a unáhlené hodnocení

ikace

- g) nedůvěra, hrozby a obavy
- h) nedostatečná doba na přípravu změny
- i) přemíra informací
- j) komunikační překážky v mezinárodním prostředí.

a) Nedostatečné plánování

K dosažení kvalitní komunikace je třeba se na ni náležitě připravit. Lidé často začínají hovořit, aniž by si důkladně promysleli to, co chtějí sdělit nebo si stanovili cíl sdělení.

b) Nejasné předpoklady

Často se stává, že dochází k tomu, že jsou opomíjeny důležité předpoklady, které se sdělením bezprostředně souvisejí. Tyto nejasné předpoklady mohou později způsobit nepříjemnosti jak ze strany odesílatele, tak ze strany příjemce.

c) Špatně vyjádřené sdělení

I v případě, když je myšlenka odesílatele zcela jasná, může její sdělení obsahovat nevhodná slova, nesouvislý, špatně strukturovaný, neohrabaný a frázovitý text, nepřesné vyjádření celkového účelu může vést k chybnému pochopení významu.

d) Ztráty při přenosu

Jestliže sdělení prochází přes několik osob, jeho přesnost postupně klesá. Dalším vážným problémem je zadržení sdělení. V obou případech je nutné sdělení opakovat, nebo pro jeho přenos použít současně několik kanálů a tím se částečně zamezí ztrátám informací při přenosu.

e) Špatné naslouchání a unáhlené hodnocení

Naslouchání vyžaduje především soustředění a ukázněnost. Lidé často inklinují k tomu, že souhlasí se vším, co se říká, místo aby se snažili pochopit celkový rámec toho, co jiný sděluje. Chápavé naslouchání může

...i mezi manažery a zaměstnanci. Naslouchání druhému
může přispět k lepší komunikaci.

f) Neosobní komunikace

Efektivní komunikace je mnohem víc než jednoduchý přenos informací k zaměstnancům. Zdokonalení komunikace záleží na ochotě manažerů osobně komunikovat. Neformální setkání bez rozdílů společenských a pracovních postavení mohou být sice pro některé manažery nepříjemná, avšak mohou přinést úspěchy při společné komunikaci s podřízenými.

g) Nedůvěra, hrozby a obavy

V organizaci, kde panuje nedůvěra, hrozby nebo obavy, bude pravděpodobně jakékoliv sdělení přijímáno s nedůvěrou. Hrozby mají za následek, že se lidé uzavírají do sebe, stávají se defenzivními a informace překrucují. Proto je třeba vytvářet prostředí důvěry, které umožní otevřenou komunikaci.

h) Nedostatečná doba na přípravu změny

Změny působí na každého jedince jinak, a proto je potřeba, aby měl každý dostatek času na přemýšlení o požadované změně. Smyslem komunikace je náležitě připravit změnu, která se může určitým způsobem týkat zaměstnanců. Jde o změnu času, místa, typu a pořadí prací, změnu v uspořádání pracovních skupin a požadovaných dovedností.

i) Přemíra informací

Ničím neomezený komunikační tok může vyústit v informační záplavu. Na příliš mnoho informací může člověk reagovat přehlížením, dopouštěním se chyb při jejich zpracování, informace filtrovat a nebo od komunikace unikat (buď informace ignoruje, nebo přestává komunikovat).

j) Komunikační překážky v mezinárodním prostředí

Komunikace v mezinárodním prostředí naráží na řadu překážek vzhledem ke kulturním, etnickým a jazykovým odlišnostem. Je třeba se o danou



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

by se předešlo velikému množství nedorozumění, která
by při této komunikaci mohla vznikat.

Průzkum v organizaci

Švýcarská společnost Atel je etablovaná na regionálních trzích s elektřinou. Působí tradičně na trzích ve Švýcarsku, Itálii, Francii a Německu. V devadesátých letech pronikla na nové trhy ve střední a východní Evropě. Dnes má celkem 8500 zaměstnanců ve 26 zemích Evropy. Tato organizace, která vstoupila na český trh v roce 2002, se zaměřuje na obchod s energií a výrobu, regionálně má 180 zaměstnanců (Meier, 2006, s. 3).

V pražské společnosti Atel Energy, AG, organizační složka, proběhl před 2 měsíci zaměstnanecký průzkum. "Rozhodování o tom, zda si výzkum udělat sami a nebo na jeho provedení najmout profesionální výzkumnou agenturu, je nedílnou součástí celého rozhodovacího procesu o marketingovém výzkumu a o jeho schopnosti efektivně přispět k řešení daného problému" (Přibová a kol., 1996, s. 221).

Ukazuje se, že podobné průzkumy mají daleko větší návratnost, pokud je firma svěří externí agentuře. A nejen pro to byl zaměstnanecký průzkum, který v historii organizace probíhal poprvé, svěřen externí švýcarské marketingové agentuře "icommit", která má patnáctileté zkušenosti s podobnými výzkumy. Cílem 82 otázek, které byly "na míru" přizpůsobeny potřebám organizace, bylo zjistit aktuální stav v těchto oblastech:

- strategie a rozvoj firmy
- kvalita a úroveň vedení a řízení
- týmová spolupráce
- zdroje a dostupnost informací, komunikace
- seberealizace a motivace
- odměňování a zaměstnanecké výhody
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- firemní kultura a pracovní prostředí.

Dotazník blíže specifikovaná níže byla zařazena až na konec dotazníku. Otázky v dotazníku nebyly záměrně uspořádány podle jednotlivých oblastí, které byly zkoumány, aby respondenti odpovídali spontánně na jednotlivé otázky a nedávali si je do širších souvislostí.

Dotazník byl distribuován mezi 180 zaměstnanců. Počet vrácených a vyplněných dotazníků byl 124, což dává 69% návratnost. Dále bylo zjištěno, že odpovědělo 77 mužů a 47 žen, věkový průměr respondentů byl 31,4 let. Na otázky odpovědělo 52 středoškolsky a 70 vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců. Vyšší odborné vzdělání uvedli 2 zaměstnanci. Průměrné délka zaměstnání v organizaci díky její krátké historii na českém trhu byla 3 roky.

Pracovní funkce jsou rozděleny do tří kategorií, tj. – zaměstnanec, manažer a ředitel. Ve sledovaném souboru mají největší zastoupení zaměstnanci, a to 98 respondentů. 19 respondentů zastává manažerskou funkci a 6 respondentů vykonává funkci ředitele. Zaměstnaneckou kategorii neuvedl 1 zaměstnanec.

3.1 Výsledky průzkumu v oblasti interní komunikace

Informace patří mezi nejdůležitější nástroj úspěšné komunikace a řízení. Zaměstnanci potřebují být informováni o své práci, o svých úkolech, o organizaci, ve které pracují. Dostatek informací působí jako významný motivační faktor a informovaní zaměstnanci se cítí být platnými členy organizace. Díky kvalitním informacím může každý zaměstnanec přispět k dosažení firemních cílů a ztotožnit se s organizací.

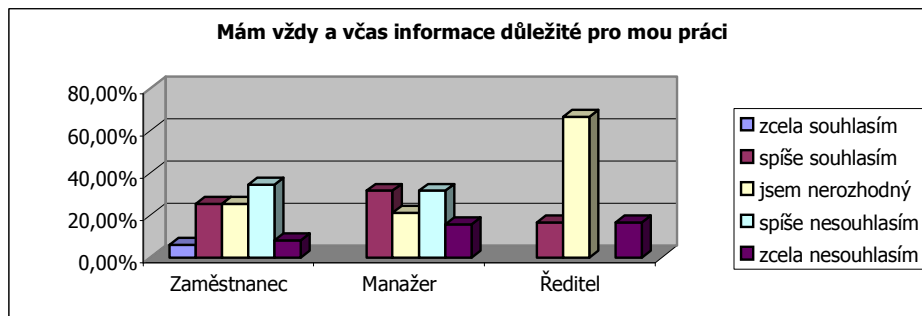
Zaměstnanci získávají informace z různých zdrojů. Nejčastěji jde o různé informační systémy společnosti, kde mezi hlavní patří intranet. Atel je moderní obchodní společnost a úplně každý zaměstnanec má k dispozici počítač, je tedy logické, že celá řada informací je distribuována e-mailovou poštou.

V organizaci jsou zavedeny procesy informování o důležitých personálních změnách, tiskových zprávách a o interních záležitostech souvisejících s činností

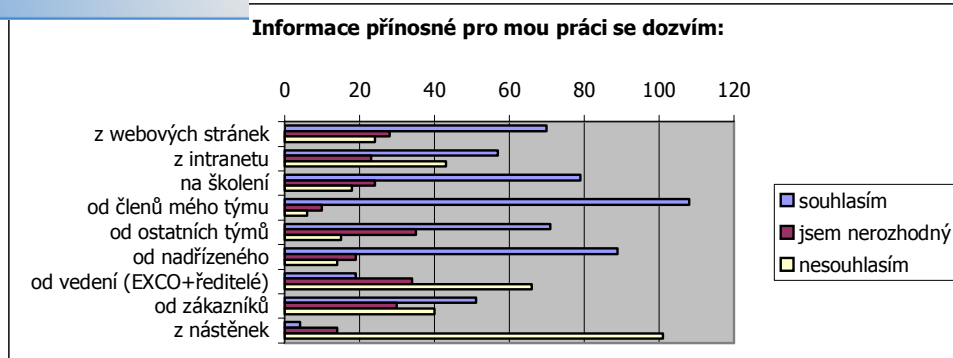
Informační zdroje patří webové stránky (internet), skolení externí i interní a dále členové týmu i ostatní kolegové. V neposlední řadě i nadřízený, který by měl dát podřízenému informace nezbytné pro jeho práci, nebo poradit podřízenému, kde může tyto informace najít. Vedení společnosti informuje o vývoji společnosti, dosažených cílech a o další strategii na pravidelném setkání se zaměstnanci. K získání informací slouží také nástěnky, kde jsou však spíše informace týkající se zaměstnaneckých výhod, nových a odcházejících zaměstnanců atp.

Informace získané z odpovědí na otázky, které se zaměřovaly na komunikaci a získávání informací v organizaci jsou shrnuty v následujících tabulkách a grafech:

Graf č. 1



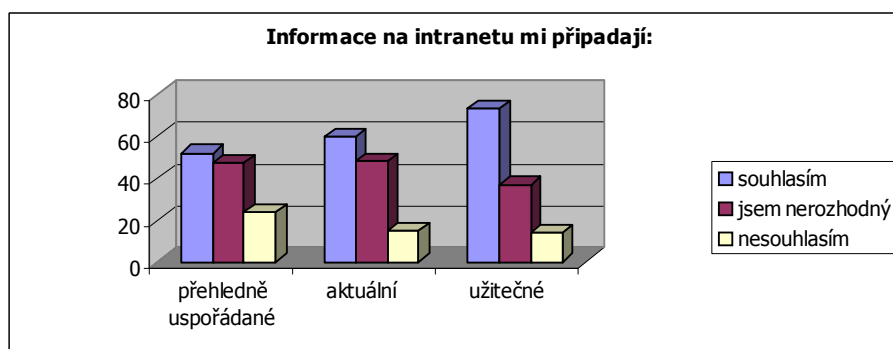
Z grafu č. 1 vyplývá, že většina respondentů (celkem 42,3%) nemá vždy a včas informace důležité pro svou práci. Nejvíce tento problém pociťují manažeři, celkem 47% z nich a dále 43 % zaměstnanců. Nejvíce nerozhodní byli v této otázce ředitelé. Systém včasného a úplného informování zaměstnanců je přitom velice důležitý pro kvalitní práci a motivaci pracovníků. K zjištění příčin tohoto problému sloužily další otázky v dotazníku. Může se jednat o nedostatečné informace v informačních systémech, nedostatečné informace od vedení společnosti či neprůchodnost těchto informací shora dolů v hierarchické struktuře.



Mezi nejčastěji uvedené zdroje informací patří členové vlastního týmu, přímý nadřízený a školení. Nejméně informací respondenti získávají z nástěnek, od vedení společnosti, z intranetu či od zákazníků.

Další otázka byla zaměřena na firemní intranet, kde jsou umístěny všechny důležité dokumenty společnosti. Intranet je rozdělen do tří hlavních částí. První část obsahuje informace o společnosti, aktuální organizační strukturu, formuláře pro denní potřebu, příručku zaměstnance, telefonní seznam zaměstnanců, všechny identifikované procesy a nechybí ani jídelníčky. V druhé části se nacházejí všechny dokumenty o vývoji cen energie, smlouvy, tréninkové prezentace apod. Dále jsou zde vytvořené složky pro jednotlivá oddělení, které sem umísťují dokumenty pro svou potřebu. Třetí částí jsou aplikace, které obsahují systém pro zadávání smluv se zákazníky a partnery.

Graf č. 3



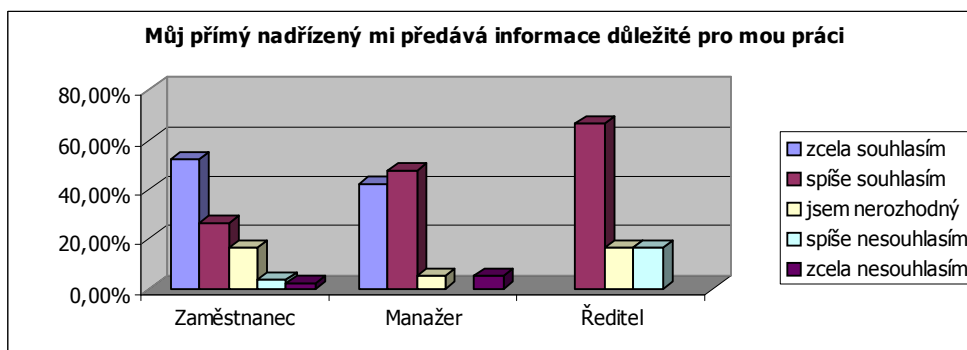
intranetu považují respondenti za užitečné, ale nepřipadají jim přehledně uspořádané a některé informace zde umístěné nejsou aktuální. Intranet by proto měl projít důkladnou revizí, staré a neaktuální dokumenty by měly být odstraněny a vhodné by bylo také připravit nový design, který by více zpřehlednil informace zde uvedené, aby uživatelům netrvalo získání požadovaného dokumentu či informace z intranetu příliš dlouhou dobu. Z průzkumu také vzešla ze strany zaměstnanců řada návrhů, podnětů a připomínek, týkajících se obsahu a struktury intranetu, které poslouží jeho tvůrcům při jeho aktualizaci.

Tabulka č. 1

Nejsem zahlcený zbytečnými informacemi.		zcela souhlasím	spíše souhlasím	jsem nerozhodný	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím	Celkem
Zaměstnanecká kategorie	Zaměstnanec	12,20%	48,00%	23,50%	12,20%	4,10%	100,00%
	Manažer	26,30%	47,40%	10,50%	15,80%		100,00%
	Ředitel		66,70%	16,70%		16,70%	100,00%
Celkem		13,80%	48,80%	21,10%	12,20%	4,10%	100,00%

Respondenti souhlasí, že nejsou zahlceni zbytečnými informacemi. Pouze 16% respondentů se domnívá, že množství informací, které obdrží je příliš velké a zbytečné. Zaměstnanci mají spíše informací málo a nedostávají je včas.

Graf č. 4

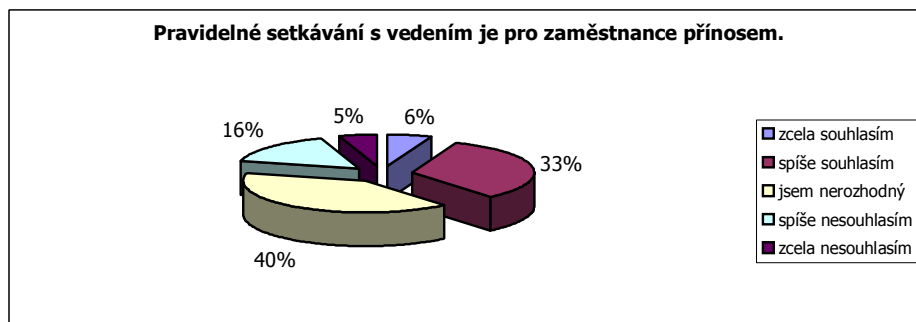


Graf č. 4 ukazuje, že většina zaměstnanců i manažerů je spokojena s předáváním informací od nadřízeného. Ředitelé vidí v předávání informací od vedení společnosti určité rezervy a uvítali by více informací. Vyšší nároky na

jsou samozřejmé, protože právě ředitelé musí předávat informace dále a potřebují také více informací pro plánování, rozhodování a k vedení svých podřízených.

V organizaci se pravidelné konají schůzky vedení společnosti se zaměstnanci. Zaměstnanci se sejdou na určeném místě a vedení společnosti je informuje o vývoji společnosti, dosažených cílech a o další strategii. Vždy také oznámí, co se v daném měsíci podařilo a na co je třeba se více zaměřit. Toto má významný motivační účinek. Představování jsou i noví zaměstnanci.

Graf č. 5

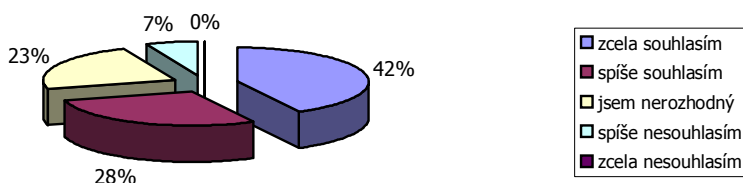


Pouze 39 % respondentů se domnívá, že je setkání vedení společnosti se zaměstnanci přínosné (viz Graf č. 5). Nerozhodnost nad touto otázkou projevilo 40% respondentů. Výsledky tohoto průzkumu naznačují, že vedení společnosti neinformuje zaměstnance o skutečnostech, které je nejvíce zajímají. Může ale jít i o následky změn, ke kterým došlo před konáním průzkumu ve vedení organizace. Zaměstnanci o nich nebyli dostatečně informováni, možná i proto ztratili důvěru v tato setkání.

Konání těchto setkání jednou za měsíc naopak většina respondentů považuje za dostatečnou, jak vyplývá z následujícího grafu:



Frekvence setkávání s vedením je dostatečná



Reakce na tuto otázku, kterou prezentuje graf č. 6, je vzhledem k předchozímu výsledku celkem pochopitelná. Pokud necítí zaměstnanci přínos tohoto setkání, nevidí ani důvod ke konání častějších schůzek. Motivační účinek se tedy vytrácí a vedení společnosti by se mělo zamyslet nad zatraktivněním těchto setkání pro zaměstnance. Přínosné by mohlo být na závěr setkání zařadit otevřenou diskusi, takže by zaměstnanci mohli získávat více informací formou kladení otázek a diskusi s vedením.

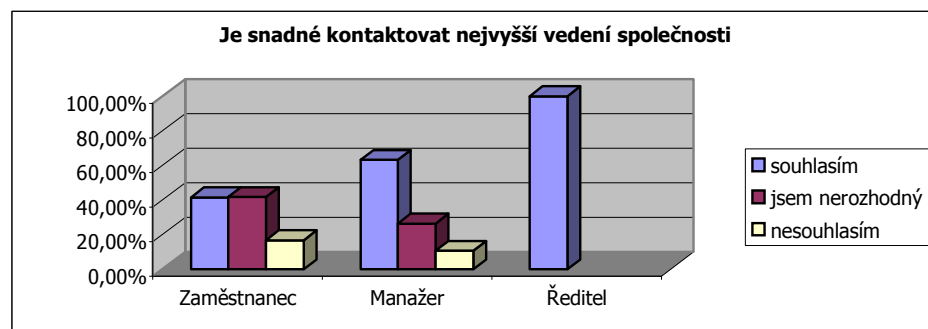
Vedení společnosti Atel se pravidelně schází na poradě, kde jsou rozděleny úkoly vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení. Zde se také informuje o aktivitách jednotlivých oddělení a hodnotí se dosahování stanovených cílů. Na základě této porady se dále konají více či méně pravidelné schůzky jednotlivých oddělení, na kterých se dále přidělují úkoly až na nejnižší pozice ve společnosti. Samozřejmě by mělo dojít k předání příslušných informací z porady vedení všem zaměstnancům společnosti.

Tabulka č. 2

Vedení společnosti informuje o dění ve společnosti a budoucím vývoji (včas a dostatečně)		zcela souhlasím	spíše souhlasím	jsem nerozhodný	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Zaměstnanecká kategorie	Zaměstnanec	6,10%	28,60%	34,70%	21,40%	9,20%
	Manažer		21,10%	26,30%	31,60%	21,10%
	Ředitel		50,00%		16,70%	33,30%
Celkem		4,90%	28,50%	31,70%	22,80%	12,20%

vyplývá, že pouze 33,4 % respondentů souhlasí s tvrzením, že vedení společnosti informuje o dění ve společnosti a jejím budoucím vývoji včas a dostatečně. Jak bylo zmíněno výše, společnost na začátku roku prošla změnami ve vedení a ne vždy byli zaměstnanci o těchto změnách informováni včas. O budoucím vývoji rozhoduje hlavně švýcarský vlastník společnosti a proto informace z mateřské firmy se nedostávají k jednateli a ředitel pobočky v dostatečném předstihu. Nejistota ohledně budoucího vývoje však na zaměstnance působí jako demotivující faktor. Jak je vidět 50% ředitelů a 53% manažerů nemá dostatečné informace o budoucím vývoji společnosti.

Graf č. 7

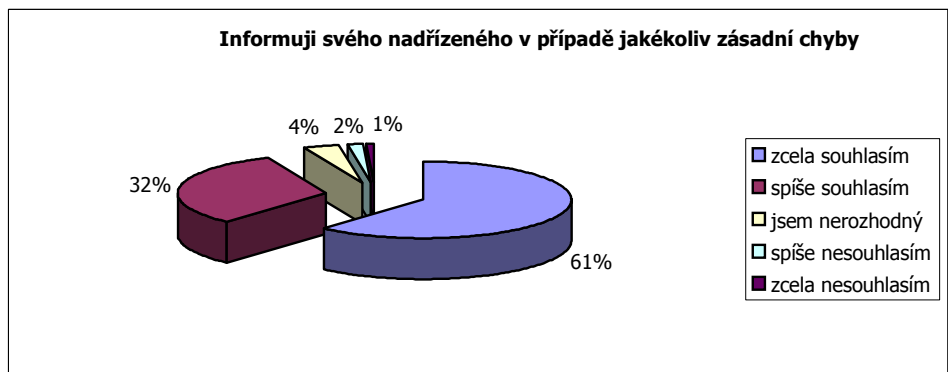


Problém kontaktovat nejvyšší vedení společnosti nemá žádný z oslovených ředitelů. To vyplývá z jejich pozice v organizaci a je téměř jisté, že kdyby problémy měli, tak své pracovní zařazení dlouho neobhájí. Z Grafu č. 7 vyplývá, že více rozpaků nad touto otázkou projevili zaměstnanci, kdy 58% z nich je nerozhodných nebo nesouhlasí s tvrzením: „Je snadné kontaktovat nejvyšší vedení společnosti. U oslovených manažerů to bylo už pouze 37% z nich. Přestože ve společnosti prakticky neexistují oddělené kanceláře a tedy všichni včetně ředitelů a nejvyššího vedení společnosti pracují v tzv. „open space“ (otevřeném prostoru bez stěn a dveří), existují určité bariéry mezi zaměstnanci a nejvyšším vedením společnosti. Problémy může samozřejmě způsobovat i jazyková bariéra. Ve vedení jsou zastoupeni cizinci, se kterými je možné komunikovat pouze v cizím jazyce.

Osoba nadřízeného do značné míry ovlivňuje efektivní fungování organizace. Pokud mezi nadřízeným a podřízenými nefunguje otevřená

je vzájemná důvěra, ztrácí podřízený motivaci k plnění úkolů a vzrůstá v něm pocit beznaděje a pocit nemožnosti přispět k zefektivnění práce. Může dojít až k ekonomickým ztrátám organizace, pokud se podřízený bojí nadřízeného informovat o zásadní chybě při plnění úkolů.

Graf č. 8



Z grafu č. 8 je patrné, že 93% respondentů informuje svého nadřízeného v případě jakékoliv zásadní chyby. Proto by nemělo ve společnosti docházet k vědomému zanedbávání povinností. Z uvedeného dále vyplývá, že ve společnosti panuje otevřené a přátelské prostředí bez zastrašování podřízených. Chyba se dá vždy napravit, pokud je odhalena a oznámena včas a je vidět, že si to všichni respondenti uvědomují.

Z toho vyplývá i vysoké procento důvěry vůči nadřízenému u respondentů a to celkem u 82%, z toho 50,4% respondentů má v nadřízeného úplnou důvěru. Výsledky ukazuje následující tabulka:

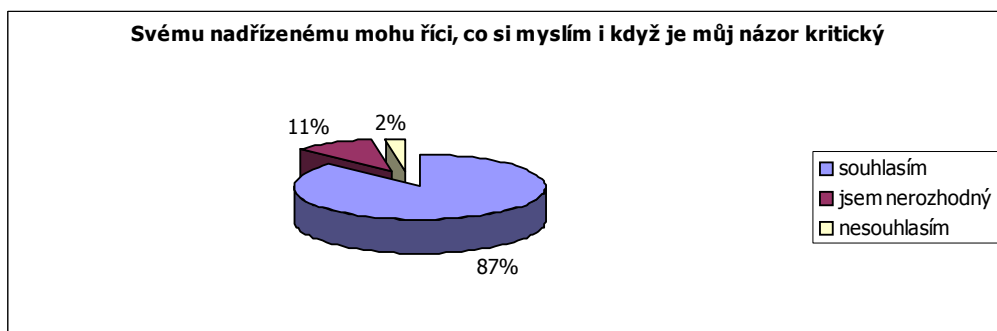
Tabulka č. 3

Svému přímému nadřízenému důvěřuji		zcela souhlasím	spíše souhlasím	jsem nerozhodný	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Zaměstnanecká kategorie	Zaměstnanec	51,00%	31,60%	13,30%	3,10%	1,00%
	Manažer	52,60%	31,60%	10,50%		5,30%
	Ředitel	33,30%	33,30%	16,70%	16,70%	
Celkem		50,40%	31,70%	13,00%	3,30%	1,60%

Nadřízený by měl také tolerovat odlišné názory svých podřízených. Pouze v prostředí otevřeném k svobodné výměně názorů mohou vznikat nové nápady

ch postupů a může tak dojít k celkovému zefektivnění fungování celé organizace. Z následujícího grafu vyplývá, že v Atelu takovéto prostředí skutečně panuje. Pouze 2% respondentů nesouhlasí s tvrzením: „Svému nadřízenému mohu říci, co si myslím, i když je můj názor kritický“.

Graf č. 9



V neposlední řadě by měl nadřízený předávat svým podřízeným nezkreslené informace, aby mohli řádně plnit své úkoly. Pokud nadřízený informace nepodává přesně, či se neujistí, že je podřízený pochopil tak, jak byly myšleny, může dojít k nesprávnému pochopení úkolu.

Tabulka č. 4

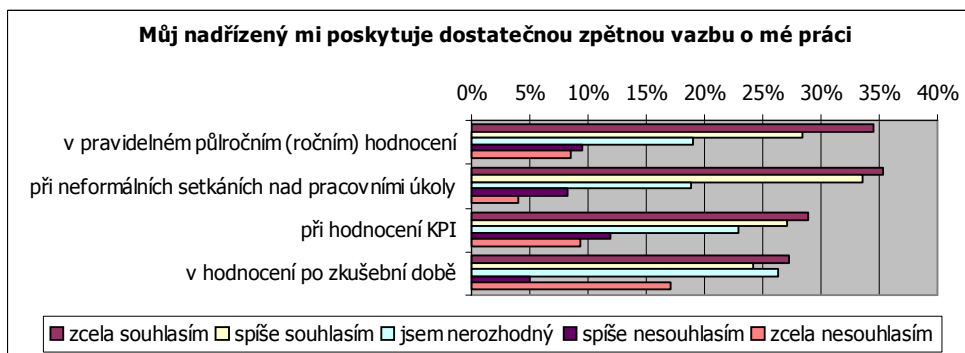
Informace, které získávám od nadřízeného jsou nezkreslené		zcela souhlasím	spíše souhlasím	jsem nerozhodný	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Zaměstnanecká kategorie	Zaměstnanec	36,10%	38,10%	21,60%	3,10%	1,00%
	Manažer	47,40%	21,10%	26,30%		5,30%
	Ředitel		83,30%		16,70%	
Celkem		36,10%	37,70%	21,30%	3,30%	1,60%

Z výsledků v tabulce č. 4 vidíme, že pouze necelých 5% respondentů se domnívá, že informace předávané nadřízeným jsou zkreslené. K situaci uvedené v příkladu by tedy v Atelu docházet nemělo. Nadřízení dopadli v této části dotazníku velmi dobře a ne všichni si musí být vědomi, že jejich podřízení je vnímají takto pozitivně. Z negativních ohlasů by se naopak mohli poučit pro další práci.

Vedoucí pracovníci znají předpoklady svých podřízených, za nichž dokáží plnit úkoly a přizpůsobovat se změnám. Informace o tom získávají pravidelným

elnou zpětnou vazbou. Respondenti se shodují, že nejvýraznější zpětnou vazbu dostávají od nadřízeného spíše při neformálních setkáních nad pracovními úkoly (69% oslovených), viz graf 9 na následující straně. Mezi formální část hodnocení patří pravidelné roční hodnocení, podle přesně strukturovaného formuláře. Dříve bylo toto hodnocení prováděno každý půlrok, od čehož se upustilo. Ne všichni nadřízení byli schopni vzhledem k pracovním povinnostem a velkému počtu podřízených takto často hodnocení provádět. V otázce: „Můj nadřízený mi poskytuje dostatečnou zpětnou vazbu o mé práci“ se proto objevila možnost: „v pravidelném půlročním (ročním) hodnocení“ a pro pozorovatele z venku nedává tato varianta smysl. Další součástí formálního hodnocení jsou osobní KPI – anglická zkratka pro klíčové ukazatele výkonu, které jsou u každé pozice definovány. Do formálního systému hodnocení patří i hodnocení po zkušební době, které má také přesnou strukturu.

Graf č. 10



Grafu č. 10 ukazuje, že 63% respondentů dostává zpětnou vazbu o práci v pravidelném ročním hodnocení. 19% dotázaných je v této otázce nerozhodných a 18% s tímto tvrzením nesouhlasí. Pokud nevidí zaměstnanci a manažeři v hodnocení žádný smysl a provázanost hodnocení se systémem odměňování a kariérového růstu, nemají chuť toto hodnocení absolvovat. Místo motivačního účinku, které by pravidelné hodnocení mělo mít, jsou spíše demotivováni. Dále je překvapivé, že 21% dotázaných nedostává od nadřízeného zpětnou vazbu ohledně plnění klíčových ukazatelů výkonu. Pokud se zaměstnanec informací o výši svého bonusu dozví až z výplatní pásky, neplní

motivační funkci, kterou by měla mít. Nadřízený by měl podřízeného pochválit a povzbudit, pokud odvádí dobrý výkon nebo naopak mu vysvětlit v čem by se mohl zlepšit. Hodnocení po zkušební době nedopadlo také dobře. 22% respondentů nedostalo zpětnou vazbu v rámci hodnocení zkušební doby. Odpovědi ale mohou být silně ovlivněny tím, že řada zaměstnanců ve společnosti pracuje několik let a na hodnocení po zkušební době si již nepamatují.

3.2 Shrnutí výsledků výzkumu v oblasti interní komunikace

Ze zaměstnaneckého průzkumu vyplynulo, že mezi nejčastější zdroje informací patří kolegové v týmu, dále je to nadřízený a školení. Naopak nejméně informací získávají zaměstnanci z nástěnek, od vedení společnosti a z intranetu. Informace na intranetu připadají uživatelům užitečné, ale nejsou přehledně uspořádané a řada informací není aktuálních. Výzkum ukázal, že respondenti nejsou zahlceni zbytečnými informacemi, ale nezískávají potřebné informace v dostatečné míře a hlavně včas. Průchodnost informací přes nadřízeného je ale na dobré úrovni. Pouze ředitelé vidí v informování od vedení společnosti rezervy. Z uvedeného vyplývá, že ve společnosti zcela nefunguje systém včasného a úplného informování zaměstnanců. Firemní intranet by tuto funkci ale mohl a měl plnit. Vedení společnosti by mělo předávat informace o současném a budoucím vývoji společnosti včas a co nejsrozumitelněji. Přes polovinu oslovených manažerů a ředitelů se domnívá, že vedení společnosti neinformuje dostatečně a včas o aktuálním dění v Atelu a jeho budoucím vývoji. Informace, které nadřízení předávají svým kolegům, shledávají nezkreslené. Z průzkumu lze vidět, že ve společnosti panují mezi nadřízenými a podřízenými dobré vztahy, založené na vzájemné důvěře a svobodném projevení vlastního názoru.

Zpětnou vazbu získávají zaměstnanci hlavně při neformálních setkáních nad pracovními úkoly, případně v pravidelném ročním hodnocení. Značné procento respondentů nedostává zpětnou vazbu ohledně plnění klíčových

společnosti by měl být dán důraz na pravidelné konání schůzek týmu, aby měli zaměstnanci zajištěn dostatečný a pravidelný přísun informací, které jsou nezbytné pro jejich práci. Zpětná vazba je pro motivaci zaměstnanců velmi důležitá. Pokud zaměstnanec neví za co dostal bonus, neplní tato složka platu svoji primární funkci, a to návaznost odměny na výkon. Stejně tak i pravidelné roční hodnocení musí být navázáno na systém odměňování a plány kariérového růstu. Pokud tomu tak není, ztrácí tento nástroj smysl.

Ve společnosti Atel zaujímá komunikace specifické postavení. Cílem interní komunikace by měla být možnost získávání aktuálních informací, společná a otevřená komunikace na všech úrovních řízení a možnost otevřeného vyjadřování svých názorů a postojů. Interní komunikace je navíc i nástrojem motivace pro všechny zaměstnance. Domnívám se, že ve společnosti Atel se daří postupně naplňovat cíle efektivní interní komunikace. V současnosti se připravuje tzv. Manažerská akademie, která v několika tématických blocích nejen připomene manažerům podstatu jejich nelehké role. Půjde mj. o efektivní komunikaci, pohovory a hodnocení s podřízenými, efektivní řízení porad atp. Vzhledem k tomu, že průzkum probíhal v nedávné době, zaměstnanci byli v první fázi seznámeni s výsledky, ve druhé fázi se pak vedení rozhodne, jaká opatření a změny v souvislosti se závěry výzkumu navrhne. Zpětná vazba a kroky, které se na základě získaných informací učiní tvoří jeden z efektivních nástrojů interní komunikace v organizaci.

Lze říci, že úroveň komunikace tvoří součást kultury organizace. Soubor určitých norem, hodnot, zvyklostí, které jsou pro organizaci charakteristické, můžeme označit jako kulturu organizace a právě úroveň komunikace tvoří jednu z jejích nejdůležitějších složek. Organizační kultura je z velké části určena právě úrovní interní komunikace. Ta je klíčová především v oblasti stanovování a sdílení cílů organizace, zpracování plánů, efektivní a výkonné organizaci lidských zdrojů, výběru, rozvoji a hodnocení pracovníků, vedení a vytváření vhodného pracovního prostředí.

Vedením firem by nemělo zapomínat na to, že nejde jen o to, co sděluje, ale především jak a komu informace sděluje, v jaké situaci a s jakým cílem. Tedy také jakou reakci očekává. V konečném důsledku jde ve firemní komunikaci především o řízení a ovlivňování chování zaměstnanců ve firmě.

System firemní komunikace, jeho efektivita i využívání nejrůznějších komunikačních prostředků mohou mnohonásobně zvyšovat rozvoj potenciálu zaměstnanců, ale mohou ho také "ubíjet". Rozhodující ale není množství přenášených informací, ale jejich přeměna ve znalosti umožňující zaměstnancům např. zlepšit procesy, zefektivnit výrobu atp. Efektivita systému interní komunikace je také přímo ovlivňována komunikační způsobilostí jednotlivých členů vedení firmy.

Pro úspěšné fungování každé organizace je třeba zajistit, aby tok informací byl vždy správně směřovaný, správně strukturovaný a aktualizovaný. Informace musí být snadno dostupné ve správný čas a na správném místě. Organizace by měla určit strategii komunikace uvnitř podniku, ale také směrem k jejímu okolí, aby mohla učinit správná rozhodnutí a určit prostředky a nástroje, jakými toho dosáhne. Tyto aspekty se daří ve společnosti Atel postupně naplňovat a tato organizace je tak na nejlepší cestě zprostředkovat svým zaměstnancům plnohodnotnou interní komunikaci.

grafických citací

ARGENTI, Paul, A. 1994. Corporate Communication. 1st ed. New York: Irvin McGraw-Hill, 1994. ISBN 0-256-05705-2.

ARMSTRONG, Michael - STEPHENS, Tina. 2008. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4.

BENEŠOVÁ, Lenka. 2008. Jsme na jedné lodi. HR Forum. ČSRLZ, 2008, č. 6, s. 7-8. ISSN 1212-69X.

DEVITO, Joseph A. 2001. Základy mezilidské komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.

DĚDINA, Jiří – ODCHÁZEL, Jiří. 2007. Management a moderní organizování firmy. 1 vyd. Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter, F. 1992. Efektivní vedoucí. 2. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-02-0.

FIEDLER, Jiří: 2000, Komunikace v řízení. 1. vyd. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0698-X.

HLOUŠKOVÁ, Ivana. 1998. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

HORÁKOVÁ, Iveta – STEJSKALOVÁ, Dita – ŠKAPOVÁ, Hana. 2000. Strategie firemní komunikace. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.

HUME, Jessica: 2006. Internal Communication Toolkit. [on-line] S. 1-28. Dostupné z URL <http://www.civicus.org/new/media/CIVICUSInternalCommunicationToolkit.doc>.

HURST, Bernice. 1994. Encyklopedie komunikačních technik. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-85424-40-1.

JANDA, Patrik. 2004. Vnitrofiremní komunikace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KOONTZ, Heinz - WEIHRICH Harold. 1993. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-45-7.

KRÁLÍKOVÁ, Alena. 2008. Úspěch v komunikaci závisí na kvalitě vysílače a nikoli na kvalitě přijímače. HR Forum. ČSRLZ, 2008, č. 2, s. 8-11. ISSN 1212-69X.

MIKULAŠTÍK, Milan. 2003. Komunikační dovednosti v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN: 80-247-0650-4.

MOLEK, Jan. 2008. Organizační kultura – klíčový faktor prosperity organizace. Moderní řízení, 2008, roč. XLIII, č. 5, s. 28-30. ISSN 0026-8720.

MULLINS, Laurie J. 1991. Management and organisational behaviour. 2nd ed. London: Pitman Publishing, 1991. ISBN 0-723-02985-1.

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. Sociální psychologie organizace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X.

PŘÍBOVÁ, M. a kol. 1996. Marketingový výzkum v praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-299-9.

ROBBINS, Stephen P. 1988. Essentials of organizational behaviour. 2nd ed. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1988. ISBN 0-13-286485-1.

VYBÍRAL, Zdeněk. 2000. Psychologie lidské komunikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-291-2.

WEATHER, William B. – DAVIS, Keith. 1992. Lidský faktor a personální management. 1. vyd. Victoria Publishing, Praha 1992. ISBN 80-85605-04-X.

WELCH, Jack – WELCH, Suzy. 2008. Jak se správně ptát zaměstnanců. Moderní řízení, 2008, roč. XLIII, č. 5, s. 71. ISSN 0026-8720.



VEBER Jaromír a kol: Management – základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2002. ISBN 978-80-7261-029-7.

NĚMEC Petr – LITTOVÁ Jana: Komunikace korporací. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-575-1.

BROOKS Ian: Firemní kultura: Motivace v práci. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-763-9.

Evidenční list knihovny

Bakalářské práce
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto bakalářskou práci
Lindovská, H.: Komunikace jako nástroj efektivního fungování organizace
využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat
jako jakýkoli jiný pramen.

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Jméno uživatele, bydliště	Katedra (pracoviště)	Název textu, v němž bude práce využita	Datum, podpis